

JULIANA ISABELLE GOMES DE OLIVEIRA DA SILVA

MARKETING ESTRATÉGICO:

Orientação para empresas de artigos evangélicos

Monografia apresentada como requisito parcial
à conclusão do Curso de Especialização em
Marketing do Departamento de Administração
Geral e Aplicada da Universidade Federal do
Paraná.

Orientadora: Prof. Dra. Ana Paula Mussi
Cherobim

CURITIBA

2009

Ao amor de toda a minha vida,

Cleverson Azarias

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelas oportunidades que me tem dado para enriquecer meus conhecimentos e por Sua presença constante em minha vida.

Também dedico aos meus pais a gratidão pelo incentivo aos meus estudos e pela contribuição dada para minha formação pessoal e profissional. Também ao meu marido Cleverson por seu apoio para a concretização desse trabalho. Aos amigos e colegas pelo incentivo e carinho.

Agradeço a professora Ana Paula Mussi Cherobim pela paciência e orientação, preciosos para finalização desse curso. Também a todos da ISAT / UFPR que de alguma maneira também contribuíram.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Potencial e cuidados para empresas de artigos evangélicos	29
QUADRO 2 – Frequência de comparecimento a lojas de artigos evangélicos.....	30
QUADRO 3 – Produtos adquiridos em estabelecimento de artigos evangélicos.....	31
QUADRO 4 – Meio através do qual teve conhecimento do estabelecimento.....	32
QUADRO 5 – Perfil de empresas atuantes no segmento de artigos evangélicos....	35
QUADRO 6 – Análise de produtos orientados para o mercado.....	43

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO.....	7
1.1 OBJETIVOS.....	8
1.1.1 <i>Objetivo geral</i>	8
1.1.2 <i>Objetivos específicos</i>	8
1.2 JUSTIFICATIVA.....	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1 MARKETING ESTRATÉGICO.....	10
2.1.1 <i>Orientação para o Mercado</i>	13
2.1.1.1 <i>Gestão do mix de marketing</i>	14
2.1.1.2 <i>Posicionamento</i>	16
2.1.1.3 <i>Segmentação</i>	16
2.1.1.4 <i>Gestão de marca</i>	17
2.1.2 <i>Planejamento estratégico de marketing</i>	19
2.2 MARKETING DE EMPRESAS DE VAREJO.....	21
2.2.1 <i>O varejo de artigos evangélicos</i>	25
3 METODOLOGIA.....	27
4 ANÁLISE DOS DADOS.....	29
4.1 MERCADO EVANGÉLICO.....	29
4.1.1 <i>Evangélicos como consumidores</i>	30
4.1.2 <i>Oferta de artigos evangélicos</i>	32
4.1.3 <i>Fornecedores</i>	34
4.1.4 <i>Situação concorrencial</i>	35
4.1.5 <i>Perfil administrativo</i>	37

4.2 MARKETING ESTRATÉGICO – ORIENTAÇÃO PARA EMPRESAS DE ARTIGOS EVANGÉLICOS.....	39
4.2.1 <i>Sumário executivo</i>	39
4.2.2 <i>Análise ambiental</i>	40
4.2.3 <i>Análise SWOT</i>	47
4.2.4 <i>Direcionamento estratégico</i>	52
4.2.5 <i>Objetivos e metas</i>	55
4.2.6 <i>Estratégias de marketing</i>	56
4.2.7 <i>Gestão do plano estratégico de marketing</i>	59
4.2.8 <i>Avaliação e controle</i>	60
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	61
6 REFERÊNCIAS	63

1 APRESENTAÇÃO

O mercado de artigos evangélicos está em expansão e tem mostrado oportunidades estratégicas de atuação, mesmo com o atual cenário de crise econômica mundial.

No Brasil há quase 27 milhões de evangélicos, os quais se constituem em uma massa de consumidores que cresce 8% ao ano e geram cerca de R\$1 bilhão em negócios, segundo estimativas dos empresários desse segmento. A produção editorial e fonográfica, junto com uma gama de outros produtos e serviços atende essa fatia de consumidores e permitem que ao menos 700 empresas atuem exclusivamente nessa área.

Este projeto, intitulado **Marketing Estratégico - Orientação para empresas de artigos evangélicos**, surgiu com o reconhecimento das potencialidades desse segmento e ao mesmo tempo da falta de planejamento e orientação de marketing. Portanto, tem o intuito de ser um instrumento de gestão para formar estratégias de mercado e promover com maior qualidade e competitividade as empresas e seus produtos e serviços.

Teve início, com o referencial teórico, apresentando conceitos sobre marketing e como é delineado um planejamento estratégico de marketing desde a descrição do composto mercadológico até a estrutura de um plano de marketing.

Em seguida, partiu-se para identificação breve dos conceitos de varejo e o delineamento do mercado evangélico, objeto de estudo aqui apresentado, desde o perfil desse segmento até as principais características do varejo de artigos evangélicos no Brasil.

A metodologia caracteriza-se por um estudo de caso, em que as principais informações foram obtidas de fonte secundária documental, o que permitiu a verificação da situação atual dessa fatia de mercado, pontos positivos e a melhorar.

Através desse levantamento foi possível desenvolver na análise de dados uma proposta de planejamento de marketing estratégico que pretende ser um modelo de orientação para empresas de artigos evangélicos. Subdivide-se em sumário executivo, análise ambiental, análise SWOT, objetivos e metas de marketing, estratégias de marketing, gestão, custos e avaliação e controle do plano.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 *Objetivo geral*

Apresentar o Marketing estratégico como ferramenta gerencial para orientação às empresas de artigos evangélicos.

1.1.2 *Objetivos específicos*

- a. Apresentar os principais conceitos de marketing estratégico e suas ferramentas.
- b. Descrever informações sobre varejo, em específico no segmento de artigos evangélicos, como uma breve análise desse público e suas características de consumo.
- c. Desenvolver uma proposta de planejamento de marketing estratégico como um modelo de orientação para empresas de artigos evangélicos.

1.2 JUSTIFICATIVA

A escolha do segmento de mercado de artigos evangélicos como objeto de estudo justifica-se pelo fato de estar em crescente expansão e permitir a possibilidade de novos negócios dada a demanda existente. Apesar disso, observa-se no mercado a carência de diferenciação entre as empresas, visto a falta de planejamento de marketing e uma visão mais profissional de atuação.

O trabalho inicia conceituando o marketing estratégico e o apresenta como ferramenta de planejamento para empresas desse segmento, a fim de fortalecê-la no mercado com ações bem direcionadas. Assim, a necessidade de diferenciação é suprida e a torna mais competitiva e atrativa para o público-alvo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MARKETING ESTRATÉGICO

O marketing estratégico se constitui atualmente como uma necessidade básica dentro do planejamento das empresas que buscam estratégias para se destacar num mercado cada vez mais competitivo.

Para entendê-lo melhor segue, primeiramente, os conceitos sobre marketing e sobre estratégia, em seguida as definições mais específicas sobre marketing estratégico, a fim de entendermos, pela teoria, a sua abrangência.

▪ MARKETING

O marketing possui inúmeras definições, seja visto como filosofia empresarial ou como função estratégica.

Em 1985, a *AMA - American Marketing Association* propôs a seguinte definição: "Marketing é o processo de planejamento e execução da concepção, promoção, distribuição e precificação de idéias, produtos, serviços, para criar transações que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais". Já em 2004 a mesma associação reformulou seu conceito para torná-lo mais completo definindo o marketing como:

Uma função organizacional de administração de processos para a criação, comunicação e entrega de valor para clientes, e para a gestão de relacionamentos com os mesmos, de forma a beneficiar a organização e seus públicos de interesse. (AMA apud TELMA; 2005, p.3)

Richers (2000, p. 5) exalta o lado pragmático do marketing definindo-o como a intenção de entender e atender o mercado. Dessa forma, é possível para a empresa a busca da satisfação de seus clientes, fortalecer a sua imagem e gerar mais vendas.

Nesse sentido, Nosé (2004, p. 57) define o marketing como "um composto grupo harmonioso e bem estruturado de técnicas, ferramentas e principalmente de estratégias, que devem ser usadas com criatividade e astúcia, para atender a uma dicotomia: visar a maximização do lucro, com a plena satisfação do consumidor."

Numa abordagem mais social Kotler (1999, p. 3) afirma que "podemos definir o marketing como um processo social e gerencial através do qual os indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros".

Portanto, o marketing visa atender necessidades e desejos das demandas existentes, desenvolvendo produtos e criando valor para o cliente, e estabelecendo relacionamentos através das transações entre eles e a empresa.

Para alcançar tais objetivos existem diversas funções de marketing que são resumidas por Richers (2000, p. 6) a duas finalidades principais:

Uma gira em torno da identificação de "nichos" de mercado ou oportunidades de demanda, inadequadamente satisfeitas pelas ofertas existentes, seja da própria empresa seja de seus concorrentes; outra consiste em conquistar e preencher esses nichos com o mínimo de recursos operacionais.

Para Kotler (apud NOSÉ; 2004, p.55) as funções de marketing estão estabelecidas em:

(...) identificar necessidades e desejos não-satisfeitos, determinar a que mercado-alvo a organização pode atender melhor, lançar produtos, serviços e programas apropriados para atender a esses mercados e pedir as pessoas da empresa que 'pensem e sirvam o cliente'.

Para atender as finalidades e funções de marketing é necessária a formulação de estratégias que permitam atender os anseios de empresas e seus clientes.

▪ Estratégia

O termo “estratégia” pode ser definido como a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir objetivos em longo prazo, e ainda uma forma de moldar as forças de mercado e de afetar o ambiente competitivo (ZENONE, 2007, p.22). Com uma estratégia definida é mais fácil visualizar como a empresa pretende alcançar seus objetivos. Deve ser específica, mensurável, factível, realística e com tempo determinado de início e fim.

Uma estratégia bem sucedida é conceituada por HITT; IRELAND; HOSKISSON (2003, p. 58) como a que gera valor, que outras empresas não conseguem reproduzir ou acreditam que seja muito dispendioso imitá-la.

Em marketing a estratégia almeja oferecer valor adicional ao cliente, combinando, em um conjunto coordenado de ações voltadas para o mercado, as estratégias empresariais que visam influenciar o cliente. (CRAVENS; PIERCY; 2007, p. 30).

Aliando os conceitos de marketing e estratégia, entendemos que o marketing estratégico é o processo de desenvolvimento de uma estratégia voltada para o mercado, que leva em consideração a constante mudança do ambiente empresarial e a necessidade de oferecer valor adicional ao cliente (CRAVENS; PIERCY; 2007, p. 30).

Dentro desses conceitos, o marketing estratégico permite o gerenciamento de decisões que melhor atendam os segmentos de clientes, as particularidades de cada produto e o direcionamento correto em cada mercado.

Em complemento, verificamos que o marketing estratégico é composto de algumas funções, dentre as quais:

seguir a evolução do mercado de referência, identificar os diferentes produtos-mercado e segmentos atuais ou potenciais, na base da análise de necessidades a satisfazer, e orientar a empresa para as oportunidades existentes ou criar oportunidades atrativas, ou seja, bem adaptadas aos seus recursos e ao seu saber-fazer, que oferecem um potencial de crescimento e rentabilidade (ZENONE; 2007, P.24).

Observa-se então que tem como principal finalidade aliar os objetivos da empresa com as necessidades de mercado. Trabalha-se com as características do presente cenário e com projeções de futuro, de maneira a antever mudanças e as oportunidades advindas dessas, possibilitando um realinhamento dos objetivos da empresa com o mercado.

2.1.1 Orientação para o mercado

No cenário competitivo atual a orientação para o mercado pode ser a chave para as empresas se destacarem e se consolidarem em seu ramo de atuação.

Segundo Slater e Narver (apud CRAVENS; PIERCY; 2007, p. 2) tornar-se orientado para o mercado é uma necessidade não apenas do marketing, mas deve ser a visão de toda a empresa e para isso destacam a exigência de:

obtenção de informações sobre clientes, concorrentes e mercados, a análise dessas informações em uma perspectiva totalmente empresarial, a decisão sobre as funções empresariais sobre como agregar valor percebido pelo cliente e a tomada de ações para fornecer esse valor adicional ao cliente.

As estratégias voltadas para o mercado permitem a empresa obter um desempenho superior, determinando competências diferenciadas e combinando valores dos clientes com as competências exigidas. O cliente passa a ser o ponto central de todas as operações da empresa que tem como lema a criação de valor para o mesmo.

Para tanto, a gestão estratégica de alguns pontos chaves para a organização é fundamental, entre eles: gestão do mix de marketing, do posicionamento, da segmentação e da marca, sobre os quais se concentrarão os esforços de marketing e nortearão toda a cultura organizacional.

2.1.1.1 Gestão do mix de marketing

O marketing mix, ou composto de marketing também chamado de 4 P's, é a reunião de ferramentas necessárias para implementar uma estratégia e atingir os objetivos junto ao mercado-alvo. Esses 4 P's referem-se a: produto, preço, praça (ponto-de-venda) e promoção.

O produto ou serviço é algo produzido por uma organização e que pode ser oferecido a um mercado-alvo para sua apreciação, aquisição, uso ou consumo, e que possa satisfazer um desejo ou uma necessidade (KOTLER; 2000, p. 366). O produto deve ser elaborado considerando-se as seguintes variáveis: variedade de produtos, qualidade, design, características, nome da marca, embalagem, tamanhos, serviços, garantias e devoluções.

O preço é a soma financeira que o cliente terá que dispor para obter o produto e é determinado por algumas variáveis: preço de tabela, descontos, concessões, prazo de pagamento, condições de financiamento. É comumente

estabelecido em função da elasticidade da demanda, da reação do público-alvo, da sazonalidade, como também em função da concorrência, das variações econômicas, do controle de custos e das metas financeiras.

A praça, ou ponto de venda, é a forma de distribuição que permite o acesso do produto ao consumidor. Devem ser consideradas as seguintes variáveis: canais, cobertura, variedades, locais, estoque e transporte. A escolha dos canais de distribuição, por exemplo, pode ser direta entre produtor - consumidor, ou indireta entre produtor – agentes – atacadistas – varejistas - consumidores que pode envolver um ou mais desses canais no processo de distribuição.

Especificamente quanto ao ponto de venda, onde o consumidor poderá adquirir o produto, é necessário planejá-lo adequando-o de maneira que seja agradável ao cliente, de fácil acesso aos produtos e informações e que estimule a permanência do cliente induzindo-o a compra.

A promoção, ou comunicação, refere-se às atividades que informam os méritos do serviço (benefícios, características, valor agregado, etc.) e convencem os mercados-alvo a adquiri-los (ZENONE; 2007, p. 132). É formada por alguns componentes: propaganda, promoção de vendas, publicidade, força de vendas, relações públicas, marketing direto, etc. Cada componente tem certas potencialidades e limitações, e uma estratégia integrada de comunicação pode incorporar as vantagens de cada um formando um composto promocional compensador em relação ao custo e possibilita atingir o público-alvo efetivamente.

2.1.1.2 Posicionamento

O posicionamento é a soma da imagem e do conceito direcionados a um público. Ou seja, para quem e como será dirigido o produto ou serviço, e de que forma deverá ser percebido. (BERNARDEZ; 2005, p. 64).

O posicionamento é como o produto será percebido pela mente do cliente potencial. Para Kotler (2005, p. 221) deve-se considerar qual a necessidade que esse posicionamento aborda e por que os clientes valorizam essa posição. O resultado é a criação de uma proposição de valor para o mesmo, de tal forma que lhe dê uma razão convincente para a aquisição do produto. Para a definição de posicionamento deve-se considerar como fundamental o ponto de vista do cliente, com ações consistentes e apropriadas para administrá-lo em cada ponto de contato com o mesmo.

O posicionamento deve ser comunicado através de uma declaração que aborde o público-alvo e necessidade, a marca, o conceito e o diferencial. Deve ser comunicada em todo o composto de marketing e em todo ponto de contato.

2.1.1.3 Segmentação

A segmentação de mercado é o processo de identificação e análise de subgrupos de compradores de um produto-mercado com características similares de resposta (CRAVENS; PIERCY, 2007; p. 97). Isso porque há uma variação significativa de como os compradores usam os produtos, as necessidades e preferências atendidas pelo mesmo, bem como as diferenças nos padrões de consumo.

A segmentação, segundo tais autores, permite à organização estabelecer uma correspondência melhor entre seus produtos e as exigências de valor dos clientes, destacando as competências que as diferenciam dos concorrentes.

Para que a empresa possa obter vanguarda em qualquer mercado, deve-se buscar a satisfação dos clientes e a manutenção de sua fidelidade, pois esse é o ponto-chave da rentabilidade e da competitividade (NOSÉ; 2005, p. 55).

Para tanto, é preciso definir quais públicos pretende-se satisfazer, quais segmentos são mensuráveis, rentáveis, acessíveis e diferenciáveis o suficiente para que seja possível a empresa atendê-los com superioridade. Deve-se, por conseguinte, estudá-los, compreendê-los, saber quem são, o que querem, como consomem. Quanto mais informações mais assertivas serão as estratégias para conquistá-los.

2.1.1.4 Gestão de marca

A marca é definida como um nome, termo, signo, símbolo ou desenho, e pode ser uma combinação desses elementos.

A marca serve para identificar os produtos ou serviços de uma organização e diferenciá-los em relação aos dos concorrentes. Segundo Kotler (2005, p. 235) a criação e a gestão da marca é a principal questão na estratégia de produto, principalmente por haver alguns níveis de significado da marca:

- Atributos – uma marca traz à mente determinados atributos;
- Benefícios – os atributos devem ser transformados em benefícios funcionais e emocionais;
- Valores – a marca diz algo sobre os valores da empresa;

- Cultura – a marca pode representar uma determinada cultura;
- Personalidade – a marca pode projetar determinada personalidade;
- Usuário – a marca sugere o tipo de cliente que compra ou utiliza o produto.

A partir do reconhecimento dos significados, a empresa necessita construir a identidade da marca com decisões relativas a nome, logotipo, cores, slogan e símbolo. Essa construção de identidade deve estimular os clientes a criarem vínculo com a marca através dos pontos de contato e comunicação, com base na promessa de benefício feita pela empresa. Para Semenik e Bamossy (1995, p. 314):

Um nome ou marca pode ajudar a empresa a cristalizar uma boa imagem em torno do produto. A marca pode tornar-se uma representação de satisfação que vai influenciar o consumidor a optar repetidamente por um produto específico em detrimento de outros produtos concorrentes.

A marca auxilia a fixar o posicionamento na mente do cliente, torna-se uma referência da empresa e até mesmo referência para aquele determinado tipo de produto.

Dada sua importância o gerenciamento estratégico de marca tem por atividades, além de construir e implementar a identidade da marca, o gerenciamento da marca ao longo do tempo, o gerenciamento do portfólio de marcas, da alavancagem dessas e da análise estratégica de cada uma delas. Tal gerenciamento é uma das etapas do planejamento estratégico de marketing.

2.1.2 Planejamento estratégico de marketing

O objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios, produtos, serviços e mensagens de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e o crescimento almejados (KOTLER; 2005, p. 68).

Para tanto, faz-se necessária a análise dos aspectos estratégicos do marketing, tanto na formulação como na implementação do planejamento de marketing alinhado a estratégia global da empresa. Como descreve Telma (2005, p. 3) é o processo de análise de oportunidades, escolha de objetivos, desenvolvimento de estratégias, formulação de planos e execução de implementação e do controle das atividades relacionadas às transações entre indivíduos e empresas.

Tal planejamento estratégico de marketing inclui o estudo de mercado, a escolha do mercado-alvo, a concepção do produto, a fixação do preço, a escolha dos canais de distribuição e a elaboração de uma estratégia de comunicação e produção (ZENONE; 2007, p.24).

É um instrumento de gestão em forma de documento que permite que empresas definam seus objetivos de mercado e estabeleçam as estratégias para alcançá-los. Para Westwood (1996, p. 11) permite ainda:

(...) identificar as oportunidades de negócios mais promissoras para a empresa e esboçar como penetrar, conquistar e manter posições em mercados identificados. É uma ferramenta de comunicação que combina todos os elementos do composto mercadológico em um plano de ação coordenada. Ele estabelece quem fará o quê, quando, onde e como, para atingir suas finalidades.

O planejamento estratégico de marketing permite reduzir as dificuldades de posicionamento de mercado através do direcionamento claro dos esforços de marketing de uma empresa. Possibilita a coordenação dos recursos e definição de

objetivos com resultados mensuráveis. Atenua riscos e analisa as melhores formas de atingir o público-alvo.

O marketing estratégico pode ser documentado em formato de um plano, cujas etapas são apresentadas por Kotler (2000, p. 111) e adaptadas da seguinte maneira:

- **Sumário executivo:** O plano estratégico de marketing deve ser iniciado com um breve resumo das principais metas e recomendações, permitindo a compreensão do direcionamento do plano.
- **Análise ambiental:** Essa seção apresenta antecedentes relevantes sobre a situação de mercado, situação de produto, situação competitiva, situação de distribuição e de ponto de venda, situação macro ambiental.
- **Análise SWOT:** Depois de resumir a situação atual, deve-se identificar as maiores oportunidades, ameaças, forças, fraquezas e outras questões relacionadas à linha de produtos.
- **Direcionamento estratégico:** Essa seção apresenta componentes relevantes do plano como definição de missão e visão, definição do público-alvo e segmentação, de posicionamento de mercado, a gestão da marca, a estratégia global da empresa e as estratégias funcionais.
- **Objetivos e metas de marketing:** Depois que as questões foram resumidas, deve-se decidir quanto aos objetivos de marketing do plano e as metas pretendidas.
- **Estratégias de marketing:** Descrever a estratégia geral de marketing para alcançar os objetivos, a partir do delineamento de ações específicas. Estão divididas em plano de jogo e programas de ação. Cada elemento da estratégia deve ser elaborado para responder as seguintes perguntas: O que será feito? Quanto será feito? Quem o fará? Quanto custará?

- Gestão do plano estratégico de marketing: A gestão permite o acompanhamento da execução das ações propostas, além de contar com um orçamento de apoio, que é a base para desenvolver planos e programações financeiras.
- Avaliação e controle: A última seção do plano de marketing descreve os controles para a monitoração do plano.

2.2 MARKETING DE EMPRESAS DE VAREJO

O varejo é a atividade comercial responsável por fornecer mercadorias e serviços ao consumidor final.

A *American Marketing Association* – AMA (apud LAS CASAS E GARCIA, 2007, p. 23) define o varejo como uma unidade de negócios que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e, eventualmente, a outros consumidores.

Os varejistas têm como funções: adquirir do atacadista ou distribuidor produtos em quantidade e/ou variedade; manusear os produtos por meio da armazenagem, preço e exposição; apresentar seus produtos por meio de comunicação dirigida ao consumidor final. Pesquisa de mercado; vender para o consumidor final, oferecer horários convenientes, treinar força de vendas, estabelecer estratégias de preço e financiamento.

O varejo possui diversas classificações, tanto no formato com loja como sem loja. Las Casas (2007, p.25) apresenta tais classificações em tipos e respectivas características:

- Lojas especializadas: formadas por varejistas do tipo independente que oferecem aos consumidores uma linha única. Operam com um número limitado de categorias de produtos.
- Lojas de departamento: geralmente de grande porte, apresentam grande variedade de produtos, como ferramentas, eletrodomésticos, confecções, cama, mesa, roupas masculinas e femininas. Pode-se dizer que se trata de várias lojas especializadas, departamentalizadas.
- Lojas em cadeia: define-se como um grupo de quatro ou mais lojas que operam no mesmo tipo de negócios. A economia em escala para compras é a vantagem dessa categoria. Supermercado e lojas de departamentos são exemplos.
- Lojas independentes: caracteriza-se pela simplicidade administrativa e freqüentemente pelo atendimento personalizado aos clientes, devido ao contato mais direto entre proprietários ou gerentes com clientes.
- Cooperativas: agrupamentos de varejistas independentes, cada um opera sua loja, mas tomam certas decisões em conjunto, como compras e promoções.
- Supermercados: estabelecimentos estruturados em departamentos, com estoque.
- Hipermercado: a junção em um único espaço físico de lojas de descontos e supermercado, onde são oferecidos produtos alimentícios e não alimentícios, geralmente com preços menores dos que são oferecidos no varejo devido à grande condição de negociação de compras por parte dessas lojas.
- Lojas de descontos: linha variada de produtos como, por exemplo, alimentos, vestuário, brinquedos. A característica dessas lojas é o preço baixo, com marcas nacionais tradicionais.
- Armazém/mercearia: lojas que oferecem linha básica de produtos de mercearia, frios, laticínios, instalações quase sempre na periferia.

- Lojas de variedades: lojas que trabalham com diversidade muito grande de mercadorias populares de baixos valores. Os produtos oferecidos são de papelaria, acessórios femininos, brinquedos, utilidades domésticas, etc.
- Ponta de estoque/*outlet*/lojas de fábrica: varejistas que oferecem preço baixo para produtos fora de estação ou com pequenos defeitos, geralmente operadas pelos próprios fabricantes.
- Loja de conveniência: lojas que oferecem produtos alimentícios e artigos de primeira necessidade. Preços mais elevados do que os praticados pelos supermercados. Esse tipo de varejista oferece aos consumidores conveniência de localização e horário, geralmente instaladas em postos de combustíveis.
- Lojas de preço único: varejistas que oferecem mercadorias para o lar, presentes e brinquedos, por preços baixos, comum a todos.
- Varejo sem loja por mala-direta: folhetos, catálogos, cartas de reembolso postal, em que também são oferecidos e apresentados produtos e serviços.
- Varejo sem loja por telemarketing: contatos telefônicos em que são apresentados e oferecidos determinados produtos ou serviços.
- Varejo virtual/*on line*: varejo eletrônico, pela internet, oferece comodidade e onde o consumidor final efetua toda a transação de compra. Grande parte do varejo com lojas oferecem seus produtos e serviços também de forma *on-line*.
- Venda porta a porta: forma direta de venda ao consumidor, contato pessoal, demonstração e explicação dos produtos.
- Vendas por máquinas: produtos oferecidos por meio de máquinas em que o consumidor deposita dinheiro. Essas máquinas geralmente estão instaladas em locais de grande circulação de pessoas.

No contexto varejista o marketing é influenciado por variáveis controláveis e incontrolláveis, o que direciona estratégias do composto de marketing. As variáveis controláveis são relacionadas a características relacionadas a produtos e serviços, a comunicação e a distribuição. As variáveis incontrolláveis referem-se ao macro ambiente como demografia, economia, política, tecnologia, cultura e concorrência.

O ambiente competitivo tem gerado a necessidade de mudanças constantes no setor varejista, principalmente influenciando a forma de relacionamento com clientes (finais, colaboradores, fornecedores) e também na forma de se oferecer os produtos e serviços. O marketing encontra nesse cenário a oportunidade de criação de estratégias de fidelização, a formação de indicadores através de pesquisa de mercado, a proposição de diferenciação e fortalecimento de marca e ainda detém a possibilidade de investir em tecnologias que facilitam os processos administrativos, de atendimento e novos canais de vendas.

Para tanto é necessário inovar com a personalização da oferta, com a flexibilidade das operações em função do perfil do cliente, com a agregação de valor à experiência de consumo, com a capacitação da força de vendas em tratar diferentes perfis culturais e também, com a busca de parcerias estratégicas. Para Las Casas e Garcia (2007, p. 75):

O papel do marketing no contexto de inovação do varejo é crítico. A inovação produz bens, serviços ou idéias que instrumentalizam a satisfação das necessidades do consumidor, de uma forma percebida como essencialmente nova, diferenciada em relação a concorrência e, por isso mesmo, de valor estratégico.

O marketing estratégico ao empregar técnicas e ferramentas inovadoras em varejo permite as empresas que o empregam um desempenho superior. Como afirma Parente (apud LAS CASAS, 2007, p. 59), essas empresas desenvolvem

alguns requisitos para sua permanência num mercado crescentemente competitivo: clara estratégia e diferenciação (posicionamento e marketing mix consistente, foco no cliente); agregação de valor percebido pelo consumidor; inovação em soluções e em modelos de negócios; eficiência estratégica e operacional; alianças desenvolvidas.

2.2.1 O varejo de artigos evangélicos

Dentro do setor varejista encontram-se as empresas de artigos evangélicos que têm se destacado no mercado nacional com grandes oportunidades de atuação.

Isso porque o número de adeptos da religião evangélica tem crescido muito e alavancado as vendas de produtos relacionados, com um perfil de consumo bastante distinto e atrativo.

Para entender melhor esse público volta-se para suas origens no Brasil, advindos do protestantismo. Segundo CUNHA (2007, p. 14):

Depois de difundido na Europa a partir do século XVI, o protestantismo estabeleceu-se nos Estados Unidos por intermédio dos colonos ingleses no século XVII. Estes são os dois pontos de partida das correntes protestantes que instalaram, na América do Sul e no Brasil, a nova confissão cristã. Num primeiro momento, chegaram ao Brasil, vindos do Velho Continente, anglicanos ingleses e luteranos alemães. Eles vieram, a partir dos primeiros anos do século XIX, incentivados pela “abertura dos portos às nações amigas”. Mais tarde, ainda nesse século, chegaram ao Brasil fluxos de missionários já então instalados nos Estados Unidos: congregacionais, presbiterianos, metodistas, batistas e episcopais. Posteriormente, já no alvorecer do século XX, foi a vez dos grupos pentecostais.

Hoje, raramente utiliza-se o termo “protestante”, sendo substituído por “evangélico”. Neste início de século XXI já existem cerca de 200 mil denominações

“evangélicas” por todo o Brasil, que somadas abarcam em torno de 27 milhões de praticantes (IBGE,2000).

Esse número expressivo de fiéis se constitui em uma massa de consumidores que gera, segundo a Folha de Pernambuco, cerca de R\$1 bilhão em negócios relacionados a artigos evangélicos, em praticamente todos os canais de distribuição, em especial o varejo. Apenas as lojas especializadas de artigos evangélicos e livrarias somam 1,5 mil empresas, além de empresas relacionadas como fábricas de acessórios, editoras e fonográficas.

O sortimento de produtos comercializados é grande: bíblias, livros de diferentes orientações, artigos de papelaria, confecções, CDs e DVDs, artigos para presente e decoração, acessórios eclesiásticos, etc. Também existem serviços como venda de ingressos de eventos diversos, *e-commerce*, empresas relacionadas (iluminação, som, agências de viagem).

Os produtos e serviços são disponibilizados ao consumidor final em lojas especializadas, por *e-commerce* e encomendas.

METODOLOGIA

Primeiramente, foi desenvolvida a pesquisa bibliográfica, com a apresentação dos principais conceitos que norteiam a temática desse trabalho, citados no capítulo anterior.

Em seguida é apresentada uma revisão documental a fim de expor as principais características do objeto em estudo, como se constitui o mercado de artigos evangélicos no país, perfil do público, produtos, serviços e demais itens que o compõem.

A partir de tais conceitos e informações é possível apresentar uma análise do processo de marketing existente e propor um modelo de marketing estratégico que visa compor o planejamento das empresas interessadas em desenvolver uma abordagem mais profissional e analítica de seus processos, com foco no mercado.

Com esse modelo é possível colher informações do macro ambiente, do ambiente interno, análise do público, concorrência, produtos e serviços, análise de tendências e o desenvolvimento de ações de comunicação, entre outros. Dessa forma, é possível a melhoria da posição da empresa no mercado e da lucratividade.

Para essa proposta foi utilizado como base o modelo de planejamento estratégico de marketing apresentado por Kotler e os conceitos abordados na revisão teórica, aplicando-os à realidade das empresas em questão.

A metodologia adotada para análise consistiu na obtenção de dados e informações sobre o mercado de artigos evangélicos através de fontes documentais como *web sites*, artigos, publicações de entidades representativas. As principais fontes são: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), *web sites* da *globo.com*, revista Consumidor Cristão, Folha de Pernambuco, Associação Nacional

de Livrarias Evangélicas (ANLE), e a pesquisa publicada em Ilha Revista de Antropologia de 2005 intitulada “Lojas de Artigos Evangélicos: uma pesquisa sobre consumo religioso”.

São apresentados informações sobre os evangélicos como consumidores, sobre a oferta de artigos evangélicos em uma breve análise dos 4 p's de marketing, fornecedores, situação concorrencial e perfil administrativo, mesmo em face às limitações metodológicas dadas pela dificuldade de obtenção de dados e informações estatísticas e de mercado.

Foi possível o desenvolvimento do modelo de planejamento de marketing estratégico sugerido de acordo com a análise realizada.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 MERCADO EVANGÉLICO

No Brasil há quase 27 milhões de evangélicos, os quais se constituem em uma massa de consumidores que cresce 8% ao ano e geram cerca de R\$1 bilhão em negócios, segundo estimativas dos empresários desse segmento. A produção editorial e fonográfica, juntamente com uma gama de outros produtos e serviços atende essa fatia de consumidores e permitem que ao menos 700 empresas atuem exclusivamente nessa área.

Portanto constitui-se em um mercado de boas oportunidades, como se pode constatar no quadro que segue sobre o potencial para essas empresas e os cuidados necessários:

Quadro 1 - Potencial e Cuidados para empresas de artigos evangélicos

POTENCIAL	CUIDADOS
<p>Em 1991, 9% da população brasileira era ligada a alguma seita evangélica. Hoje, esse percentual já está em 16%, totalizando cerca de 27 milhões de pessoas.</p> <p>Há regiões metropolitanas, como Rio de Janeiro e Vitória, onde o percentual de evangélicos é estimado entre 22% e 30% da população.</p> <p>O comércio de CDs gospel representa hoje cerca de 30% das vendas do mercado fonográfico brasileiro.</p> <p>Existem espaços inexplorados nas áreas de alimentos, cosméticos, artigos de decoração e grifes de vestuário.</p>	<p>Especialmente no varejo, quem não é evangélico precisa ter um sócio ou alguém em posto-chave na empresa, que fale a linguagem do consumidor.</p> <p>Evitar referências a qualquer tipo de vício.</p> <p>Ser fumante, por exemplo, não é um bom cartão de visita.</p> <p>O grande gargalo para quem pensa em produzir é a distribuição, pois os clientes estão espalhados por todo o país e em todas as camadas sociais.</p> <p>O ramo já passou da fase amadora. É necessário atuar de forma profissional no marketing e no recrutamento.</p>
Quadro 1 - Fonte: O Globo.com / 2009	

4.1.1 *Evangélicos como consumidores*

Segundo o IBGE em 2000 o número de evangélicos no Brasil totalizava 26.184 941, ou seja, 16% da população. A taxa de crescimento é de cerca de 8% ao ano. A projeção para 2009 é de 25,4% distribuídos em 200 mil denominações.

Esse crescente aumento do número de praticantes da religião também sofisticou e ampliou o consumo. Além de livros e CDs existe demanda expressiva por roupas, artigos para decoração, cosméticos, produtos alimentícios, entre outros.

Atualmente, esse público consome apenas em CDs uma quantia que equivale a R\$120 milhões movimentados pela indústria fonográfica. Para as editoras o consumo literário de em média 7,1 livros, permite um rendimento de R\$250 milhões às gráficas. A leitura está bem acima da média do consumidor brasileiro tradicional, que lê, em média, 1,2 livros por ano.

Apesar desse público se concentrar principalmente nas classes C e D, observa-se a crescente inserção das classes A e B, o que torna o público desse mercado cada vez mais exigente e com maior poder de compra.

A freqüência às lojas também intensifica o consumo, a qual pode-se verificar no quadro a seguir:

Quadro 2 – Cliente de empresas de artigos evangélicos segundo freqüência de comparecimento a lojas - 2005

Quadro 2 - Freqüência de comparecimento a lojas de artigos evangélicos		
Freqüência	Citações	Porcentagem
Várias vezes por semana	64	35,4%
Uma vez por semana	45	24,8%
Menos de uma vez por semana	72	39,8
Quadro 2 - Fonte: Ilha Revista de Antropologia, 2005, p. 228		

A frequência apresentada pode sofrer variações, visto que algumas empresas participantes da pesquisa citada localizam-se anexas a igrejas. De qualquer forma, a frequência está ligada ao consumo, principalmente de lançamentos e itens de menor valor.

Quanto aos produtos mais requisitados pelos clientes estão: CDs, bíblias e livros, seguidos de todo sortimento que envolve o cotidiano dos mesmos. O quadro 3 demonstra as porcentagens de aquisição:

Quadro 3 - Cliente de empresas de artigos evangélicos segundo produtos já adquiridos - 2005

Quadro 3 - Produtos já adquiridos em um estabelecimento de artigos evangélicos		
Frequência	Citações	Porcentagem
CDs ou fitas cassete	154	84,6%
Bíblia	137	75,3%
Livros	122	67,0%
Adesivos	82	45,1%
Chaveiros	69	37,9%
Revistas	67	36,8%
Artigos de decoração doméstica	59	32,4%
Camisetas estampadas	46	25,3%
Outras publicações	25	13,7%
Cartões	17	9,3%
Outros	34	18,7%
Observação: Respostas múltiplas		
Quadro 3 - Fonte: Ilha Revista de Antropologia, 2005, p. 230.		

Seguindo para o viés da comunicação, observa-se que as ações das empresas são um tanto limitadas, e que os clientes são atraídos principalmente pelo contato direto ou por indicação de conhecidos, familiares e amigos, como demonstra o quadro 4 a seguir:

Quadro 4 - Cliente de empresas de artigos evangélicos segundo meio através do qual teve conhecimento do estabelecimento - 2005

Quadro 4 - Meio através do qual teve conhecimento do estabelecimento		
Frequência	Citações	Porcentagem
Contato direto	55	30,2%
Através de outro fiel da igreja	50	27,5%
Amigos e familiares	26	14,3%
Rádio	16	8,8%
Através da igreja	11	6,0%
TV	9	4,9%
Revista ou jornal	6	3,3%
Outra forma	18	9,9%
Observação: Respostas múltiplas		
Quadro 4 - Fonte: Ilha Revista de Antropologia, 2005, p. 229.		

4.1.2 Oferta de artigos evangélicos

Hoje, segundo a Associação Nacional de Livrarias Evangélicas (ANLE), há em torno de 1,5 mil lojas de artigos evangélicos no país. Somadas, faturam cerca de R\$ 20 milhões por ano.

Em sua maioria, tais empresas comercializam diversos tipos de produtos a fim de atender a crescente demanda. Pode-se subdividir o conjunto do que é ofertado em: produtos diretos, produtos relacionados e serviços relacionados.

- Produtos diretos: os produtos diretos são bíblias, livros de diferentes orientações tais como teológicos, de auto-ajuda, didáticos, de ficção e afins.
- Produtos relacionados: os produtos relacionados são artigos de papelaria (adesivos, cadernos, revistas, chaveiros, cartões), confecções, CDs e DVDs, artigos para presente e decoração, acessórios eclesiásticos, etc.
- Serviços relacionados: venda de ingressos de eventos diversos, *e-commerce*, indicações de empresas relacionadas (iluminação, som, agências de viagem). Ainda há espaços de divulgação como eventos anuais como a Expo Cristo e a Expo Cristã, que reúnem diversas empresas que oferecem ali produtos e serviços tanto a igrejas quanto ao público em geral.

Quanto ao preço praticado não há variação significativa entre as lojas, visto que a maioria usa o mesmo como mote para atrair clientes. Os preços também variam de acordo com a qualidade e características do produto. Uma bíblia, por exemplo, pode custar ao consumidor final de R\$5,00 a R\$300,00 a unidade.

Algumas empresas maiores e mais estruturadas oferecem mais serviços agregados como lancheteria e locadora, apresentam layout diferenciado por características como espaço, iluminação, entre outros, e podem oferecer preços mais elevados para um cliente mais exigente quanto a qualidade e serviços.

Quanto a praça, ou distribuição, as empresas contam com uma gama de fornecedores locais e nacionais que oferecem prazos de em torno de três dias a uma semana, dependendo do produto.

As empresas em si, normalmente estão bem distribuídas geograficamente, principalmente em localizações centrais e algumas em aglomerações comerciais do mesmo segmento, e também em shoppings, tanto populares quanto tradicionais.

Os produtos e serviços são disponibilizados ao consumidor final nas próprias dependências da empresa, normalmente em formato de loja comercial, algumas com filiais. Também começa-se a despertar para o e-commerce e encomendas para pedidos de grande quantidade.

Já a promoção costuma ser limitada a ações pontuais através de veículos como jornais, rádio e revistas especializadas. As empresas de maior porte também utilização a TV e a Internet em *web sites* próprios. Campanhas específicas são desenvolvidas nos próprios pontos de venda em datas comemorativas como páscoa e natal, e sazonalidades como período de compra de material escolar.

4.1.3 Fornecedores

Dentre os principais fornecedores para empresas de produtos evangélicos destacam-se as editoras e a indústria fonográfica. Cerca de oitenta editoras publicam 20 milhões de títulos todos os anos, sendo que, em média, trabalha-se com tiragens de 10 a 15 mil exemplares de acordo com o livro. Já o número de CDs no estilo gospel somam 30% das vendas do mercado fonográfico brasileiro.

Outros fornecedores que têm aproveitado essa fatia de mercado são fábricas de acessórios eclesiásticos como púlpitos, pedestais, etc. Os instrumentos musicais também são de grande procura, como confirma a fabricante Yamaha que constatou que 65% de seus instrumentos são comprados por músicos cristãos, em lojas especializadas. Distribuidoras de confecções, de artigos de papelaria e decoração

também estão incluídos, em sua maioria empresas locais e algumas de distribuição nacional, sendo que todos os produtos, em geral, possuem motivos cristãos em estampas, embalagens, capas, dizeres bíblicos grafados nos objetos, etc.

Quanto aos serviços oferecidos por empresas de artigos evangélicos, pode-se destacar os fornecidos por agências de viagem como a pernambucana Fiel Tour que forma caravanas para a Terra Santa; as produtoras de eventos e casas de shows.

4.1.4 Situação concorrencial

Na caracterização dos estabelecimentos de artigos evangélicos, observa-se a diversidade das empresas, tanto pelo tamanho quanto pelo viés administrativo. Determinadas empresas possuem mais de 20 funcionários e ocupam espaços de vários andares, inclusive com algumas filiais. Porém, a maioria se constitui por empresas de micro e pequeno porte, com poucos funcionários e espaços reduzidos.

Verifica-se que o perfil das empresas atuantes pode variar de acordo com o nicho de atuação escolhido, como mostra o quadro 5:

Quadro 5 - Perfil de empresas atuantes na área de artigos evangélicos

QUADRO 5 - PERFIL DE EMPRESAS ATUANTES NA ÁREA DE ARTIGOS EVANGÉLICOS				
EMPRESAS	ESTRELA DA MANHÃ	GRUPO BOM PASTOR	MANANCIAL	NEXT NOVEAU
Tipo de negócio	Produção de adesivo / brinde	Gravadora, editora e rede de lojas	Lojas de artigos evangélicos	Editora e agência de propaganda
Ano de fundação	1992	1971	2000	1995
Sede	São Paulo (SP)	São Paulo (SP)	Vitória (ES)	Vitória (ES)
Nº de funcionários	11	85	10	40
Faturamento bruto anual (R\$)	360 mil	17 milhões	720 mil	1,4 milhão
Quadro 5 - Fonte: O Globo.com / 2009				

Como é possível observar o tipo de negócio e a profundidade de atuação e investimento determinam seu porte e faturamento. O tempo de existência no mercado influencia, mas não é um determinante de penetração.

Quanto à localização, a presença em shoppings ainda não é tão expressiva quanto às instaladas em pontos centrais dos municípios. São Paulo, por exemplo, possui uma rua inteira dedicada a essas empresas. Essas, apresentam-se no formato de lojas comerciais, que pode ter o escritório administrativo anexo ou não, e outras em salas de prédios comerciais.

Verifica-se que certas empresas estão diretamente ligadas a alguma denominação religiosa, mas destaca-se que em grande parte pertencem a empresários isolados. Contudo, indiferente da existência de vínculo ou não com alguma igreja, é fato constatado que quase a totalidade das empresas (salvo as que não são de propriedade de praticantes da religião) fundem critérios administrativos e gerenciais com critérios religiosos, tanto na contratação de funcionários, quanto no próprio intuito / missão da empresa.

Outro fator a destacar é a experiência de consumo intensificada nessa área, verificada pela ambientação e atendimento. No caso das lojas, sempre há um estímulo auditivo, e até visual através de cartazes, vídeos, composição do ambiente. O grande sortimento de produtos em torno de um único motivo / segmento permite ao cliente a sensação de pertencimento religioso, ao mesmo tempo em que, em determinadas lojas, pode-se desfrutar de espaços modernos com serviços agregados. O apelo das empresas de menor porte continua sendo a experiência de estímulos, mas o principal mote passa a ser o preço.

4.1.5 Perfil administrativo

Nichos pouco explorados apresentam bastante procura, por exemplo, artigos de decoração de qualidade, cosméticos e produtos alimentícios. Segundo José Luiz Orrico, economista e sócio do Instituto Futura localizado no Espírito Santo, o mercado está desabastecido nessas áreas e ainda oferece grandes oportunidades de atuação.

Constata-se ainda que poucos são os empreendedores que viram no público evangélico como consumidor uma oportunidade de negócio, o que faz com que as empresas existentes ainda sejam pouco profissionais, apesar de alguns empresários já estarem despertando para essa necessidade, como é o caso do conglomerado Bompastor, da Next Nouveau Comunicação Integrada, entre outras.

A fim de incentivar a qualificação das empresas foi criada em 2006 pela ANLE – Associação Nacional de Livreiros Evangélicos - uma edição de premiação para as melhores empresas da área. Porém, as empresas que atendem os requisitos de qualidade, principalmente administrativa e gerencial ainda são poucas comparando-se o número de empresas existentes. Muitos empresários acabam confundindo negócios com espiritualidade, chegando até mesmo a creditar a fé o fracasso ou o sucesso da empresa sem averiguar se a administração do negócio é de fato assertiva e efetiva.

Segundo André Santos, proprietário da Livraria Evangélica de Curitiba, o que falta para os candidatos a empresários do mercado evangélico geralmente é a qualificação apropriada para ser um investidor responsável. Já Wilson Pereira Júnior, proprietário da livraria 100% Cristão, em São Paulo, afirma a necessidade de

se profissionalizar e entender como funciona o processo de compra e venda dos produtos para vencer a concorrência.

Também fica visível a falta de visão cooperativa entre as empresas da área, visto que poucas buscam parcerias, temem divulgar informações de mercado ou do seu negócio e perdem assim oportunidades de investimentos.

Não foram observadas ações conjuntas de promoção, pelo contrário, há inclusive a dificuldade até mesmo na obtenção de informações dado o receio de reações por parte da concorrência. Verificou-se também através de contatos com algumas empresas que os departamentos de marketing não são bem estruturados, normalmente confundidos com a área comercial de vendas e até financeira. Nenhuma empresa contatada disponibilizou informações mais abrangentes sobre a existência de um planejamento de marketing específico.

A revista Consumidor Cristão constatou em sua pesquisa para edição nº 60 que “a maioria dos executivos que trabalha com varejo se baseia na própria experiência. Quando questionados sobre os conceitos de marketing (por exemplo, quais seriam os quatro “Ps”), é comum a confusão entre os conceitos, o desconhecimento, o sarcasmo ou mesmo o erro. Por outro lado, a cobrança por ações de marketing — decorrência da intensificação e sofisticação das ações da concorrência, do amadurecimento do público consumidor, da diminuição do ciclo de vida dos produtos e da redução das diferenças entre eles — vem aumentando”.

Dada a necessidade latente de uma conscientização para o mercado e de uma orientação de marketing para essas empresas que surgiu a idéia de disponibilizar um modelo de marketing estratégico a fim de nortear as ações para a efetividade e diferenciação das empresas interessadas.

4.2 MARKETING ESTRATÉGICO – MODELO DE ORIENTAÇÃO PARA EMPRESAS DE ARTIGOS EVANGÉLICOS

Este item apresenta um modelo de orientação de marketing estratégico para empresas de artigos evangélicos. Foi usado como base o plano de marketing apresentado por Philip Kotler (2000, p. 111), os conceitos teóricos já apresentados aliados a realidade do mercado em questão.

A intenção é que se constitua em um documento de ação para empresas interessadas, que possa ser adaptado pelos gestores às necessidades e características particulares de seus empreendimentos, para auxiliar no processo de desenvolvimento de oportunidades, na diferenciação e competitividade.

Para tanto será utilizada a base de um plano estratégico de marketing que é:

Uma ferramenta de gestão que deve ser regularmente utilizada e atualizada, pois permite analisar o mercado, adaptando-se às suas constantes mudança e identificando tendências. Por meio dele, você pode definir resultados a serem alcançados e formular ações para atingir competitividade (SEBRAE; 2005, p. 10).

As etapas para a elaboração do plano estratégico de marketing são divididas em: sumário executivo; análise ambiental; análise SWOT; objetivos e metas de marketing; estratégias de marketing; avaliação e controle.

4.2.1 *Sumário Executivo*

O sumário executivo é um resumo do plano estratégico de marketing. Devem ser consideradas nessa seção as principais informações que norteiam o documento, tais como as características do empreendimento, a situação atual, onde e como chegar (objetivos e estratégias) e quais esforços necessários.

Pode-se destacar algumas informações relevantes tais como: ramo de atuação da empresa; tempo de atuação; localização; principais produtos e serviços oferecidos; citar sucintamente fatores preocupantes que estejam influenciando o negócio como economia, concorrência, reestruturação interna; decisões estratégicas como estudo de mercado ou análise de tendência; entre outras possibilidades e modificações previstas, pretensões e objetivos.

As empresas de artigos evangélicos, assim como em geral, devem ter claro que o plano estratégico de marketing é um documento de direção de ações a serem executadas e, portanto, necessita ser revisado e atualizado.

Dessa forma a clareza do sumário executivo é importante, pois demonstrará o conteúdo do documento, devendo ser redigido por último.

4.2.2 Análise Ambiental

A análise ambiental é um diagnóstico da empresa tanto internamente quanto em relação ao mercado e os fatores que o influenciam. É composta pelas seguintes etapas: situação de mercado, situação de produto, situação competitiva, situação de distribuição e situação macro ambiental.

- Situação de mercado

As informações disponíveis hoje sobre o mercado evangélico são ainda bastante restritas, principalmente no que se diz respeito ao perfil do consumidor. Para entender a situação de mercado, especialmente nesse aspecto, é preciso coletar informações gerais e específicas sobre esse segmento e pesquisar quem é o

consumidor em questão: suas características demográficas (classe, onde mora, idade), psicográficas, motivações, perfil de consumo (frequência de compras, ticket médio, produtos e serviços mais procurados), etc. A verificação de clientes potenciais também é importante através do acompanhamento de tendências e a busca de oportunidades em novos nichos para o direcionamento específico de ações para esse público.

Também é importante analisar a variação de vendas e faturamento entre os últimos anos, se houve crescimento ou declínio. A partir disso é possível a tomada de decisões corretivas, preventivas ou de manutenção. Projeções para anos seguintes devem ser feitas com base na situação atual e esperada da empresa e os fatores macro ambientais que tendem a influenciar o rumo dos negócios.

Através de pesquisa de mercado é possível coletar dados estatísticos que permitam analisar percentualmente as variáveis relacionadas, o comportamento predominantemente, fatores de influência e determinar tecnicamente qual principal segmento atendido atualmente e qual é o grande potencial. Também é possível determinar percentualmente o que espera-se quanto ao incremento no fluxo de vendas, estabelecimento de metas para os próximos anos e a partir de que linha de ação estratégica gerencial e de marketing isso será conquistado.

- Situação do produto

O segmento de artigos evangélicos possui uma gama de produtos a disposição. São centenas de artigos distribuídos entre produtos diretos e indiretos, além de serviços relacionados.

É necessário determinar quais os produtos atualmente oferecidos pela

empresa, quais podem ser retirados da linha de vendas e quais são potencialmente vantajosos para novas reposições em estoque e vendas.

Dentre os produtos diretos estão bíblias, livros de diferentes orientações tais como teológicos, de auto-ajuda, didáticos, de ficção e afins. Dos produtos relacionados tem-se artigos de papelaria (adesivos, cadernos, revistas, chaveiros, cartões), informática, confecções, CDs e DVDs, artigos para presente e decoração, acessórios eclesiásticos, etc.

Dos serviços é preciso selecionar aqueles que são mais interessantes para atração de clientes como venda de ingressos de eventos diversos, *e-commerce*, indicações de empresas relacionadas (iluminação, som, agências de viagem). Para as empresas com intenção de maior investimento é possível pensar em lancheteria, *lan house*, cartão fidelidade, etc.

O acesso aos produtos também pode ser facilitado, pois além da compra direta, é possível abrir um canal de compras *on line* (para a qual é necessária a disponibilização de recursos humanos, de estoque, logística de entrega, formas de pagamento, etc.) e também encomendas para grandes pedidos.

Trabalhar com sistemas de promoções e descontos é uma forma de escoar produtos de pouca saída e também um atrativo para retorno a loja. Produtos prioritários devem ter ações planejadas de comercialização, principalmente aqueles influenciados pela sazonalidade.

Para facilitar a visualização dos principais produtos e analisá-los adequadamente pode-se formular um quadro no qual serão descritos: produto / função básica para o cliente / atributos mais apreciados pelo cliente / importância relativa / atributo a melhorar.

Quadro 6 - Análise de produtos orientados para o mercado

Quadro 6 - Análise de produtos orientados para o mercado				
Produto	Função básica para o cliente	Atributo mais apreciado pelo cliente	Importância relativa	Atributo a melhorar
Bíblia	Orientação	Recursos e modelo	Funcionalidade	Diversidade
Livros	Estudo/lazer	Conteúdo	Atualização	Diversidade
CDs/DVDs	Entretenimento	Lançamento	Entretenimento	Custo/Preço
Papelaria	Uso escolar/escritório	Qualidade x preço	Uso diário	Diversidade
Confecção	Vestir	Conforto	identificação	Tamanhos
Quadro 6 - Fonte: Adaptado de TELMA, 2005, p. 8.				

Para empresas que produzem e/ou distribuem algum item desse segmento também é necessário observar qual a fase do ciclo de vida do mesmo, que pode ser: introdução, crescimento, maturidade e declínio.

Para a definição do preço de venda deve-se considerar o custo da mercadoria acrescido dos demais custos variáveis, do rateio dos custos fixos e dos custos relacionados a impostos e encargos sociais e do percentual de lucro desejado. Deve-se, contudo, considerar o preço praticado pela concorrência e também calcular a taxa de marcação (*Mark up*) dividindo o preço de venda pelo custo da mercadoria. Essa taxa de marcação serve para otimizar o cálculo de preço de venda, aplicando o coeficiente determinado cada vez que o custo da mercadoria variar.

- Situação competitiva

Conhecer os concorrentes diretos e indiretos é fundamental para definir estratégias de atuação na captação de clientes. Considerar não apenas a proximidade, mas também a fatia de mercado, estrutura, similaridades e diferenças com o seu empreendimento.

Uma maneira prática para visualizar alguns fatores relevantes é classificá-los em grau como baixo / médio / alto. Alguns desses fatores são: rivalidade entre os concorrentes atuais/próximos, considerando o número de empreendimentos, estrutura e foco; ameaça de entrantes potenciais; concorrência de produtos substitutos (por exemplo, artigos das mesmas categorias com orientações diferentes, tais como CDs e DVDs de artistas populares, livros de auto-ajuda e best-sellers, materiais de papelaria com outros motivos, artigos de vestuário de lojas diversas e de marca. Outros produtos e serviços relacionados a estudos e tempo livre como livros científicos, palmtops, atividades de lazer como cinemas, shows, esportes, etc.); poder dos fornecedores listando quantos são reais e potenciais para a empresa; poder dos clientes e consumidores quanto a influência na variação de preço, barganha, acesso aos produtos.

Listar os concorrentes mais fortes e porque assim são considerados. Avaliar a abordagem estratégica, tentando prever movimentos dos principais concorrentes tais como: atuação com marketing direto; associação com instituições de grande porte como faculdades e igrejas; investimento em bons portfólios de produtos; divulgação e comercialização de ingressos para shows e eventos; produtos promocionais e liquidações de estoques; aprimoramento de vendas por comércio eletrônico.

As empresas de artigos evangélicos são bastante similares no layout, oferta de produtos, forma de atendimento, preços praticados. Algumas se diferenciam e tomam destaque no mercado e por isso é importante perceber o que as fazem mais atrativas ao cliente. Apesar de ser difícil estimar, por exemplo, o total de clientes dos concorrentes é possível mensurar o ticket médio do consumidor e as motivações que o levam a comprar no concorrente. Mais uma vez a pesquisa de mercado mostra-se fundamental para análise realista da situação e a tomada de decisões

assertivas e coerentes.

Procurar entender as principais estratégias de atuação aplicando-se algumas técnicas: sondagem (cliente fantasma, que inclusive pode ser usado para avaliação do atendimento da equipe de vendas de seu próprio empreendimento); procurar saber o conhecimento e opinião do seu cliente e/ou do concorrente sobre a empresa dele nos aspectos mais relevantes; utilizar do benchmarking, que é uma ferramenta que permite conhecer as melhores práticas de empresas similares e superá-las em seu próprio empreendimento. Antes de tudo deve-se conhecer bem internamente e não utilizar dessa ferramenta de maneira antiética. Deve-se comparar seu desempenho com o da concorrência a fim de identificar métodos de qualidade e entender como são aplicados, analisar as informações e então elaborar um plano de ação para implementar os processos e meios de torná-los ainda melhor.

A partir do conhecimento concorrencial é possível desenvolver estratégias de diferenciação, oferecendo opções inovadoras em produtos, serviços, formas de pagamento, atendimento de qualidade, recursos que estimulem o relacionamento como CRM, cartão fidelidade, cupons de descontos, e-commerce; investimento em material proporcional em ações sazonais, etc.

- Situação da distribuição e do ponto de venda

A distribuição, no caso de empresas de artigos evangélicos, é geralmente indireta entre atacadistas, varejistas e consumidores. A entrega ao cliente é geralmente no ponto de venda, no caso lojas especializadas, e em menor escala em mercados e lojas de conveniência.

As lojas especializadas em artigos evangélicos devem planejar o ponto de venda a fim de que seja agradável ao cliente, de fácil acesso aos produtos e informações e que estimule a permanência e a compra.

- Situação Macro ambiental

O contexto atual para a atuação de empresas de artigos evangélicos apresenta-se favorável. O crescimento do número de adeptos da religião evangélica influencia o impacto no número de vendas desses produtos. O perfil desse consumidor, mais preocupado com a leitura e a aquisição de produtos que lhe permitam a sensação de pertencimento, aquece o mercado. Apesar da crise econômica iniciada em outubro de 2008 e ainda percebida no decorrer de 2009, esse segmento de atuação não sofreu grandes variações, tendo em vista também que no Brasil o público das classes C e D continuam consumindo, das quais partem uma fatia significativa de consumidores de artigos evangélicos.

Alguns fatores devem ser considerados pelos empresários e gestores tais como: a variação cambial para produtos importados e a variação de preços de matérias primas dos produtos comercializados em geral; aumento dos impostos, mudanças de leis relacionadas a pequenas e médias empresas; fatores sociais como variação de renda, envelhecimento populacional; fatores tecnológicos como aumento de comércio eletrônico, sistemas logísticos informatizados, sistemas de gerenciamento financeiro, sistema de banco de dados, maior procura por e-books (pode ser negativo); fatores competitivos como aumento de lojas com a mesma proposta, presença crescente em shoppings, livrarias com produtos diferentes (outro foco que pode interessar nossos clientes), produtos substitutos, potenciais entrantes

e empresas fortemente estabelecidas no ramo; fatores culturais como mudanças do estilo de vida como aumento ou diminuição do tempo livre, variação de adeptos de leitura, crescimento ou declínio de adeptos ao cristianismo (mudanças de orientação religiosa), mudanças nos hábitos de compra.

O aumento da expectativa de vida, de endividamento, de oportunidade de crédito e da exigência dos consumidores são tendências que impactam as empresas do segmento e as mesmas podem se utilizar delas para descobrir novas oportunidades e definir as estratégias de mercado, principalmente desenvolvendo ações de marketing com foco na diferenciação. Portanto, deve-se monitorar continuamente as realidades econômica, política, social, cultural do país e em especial de sua região, para seguir as tendências de mercado e inovações tecnológicas, antevendo situações de risco e criando novas oportunidades.

4.2.3 *Análise SWOT*

A análise SWOT é um recurso utilizado para diagnosticar a situação atual a partir das forças e fraquezas, que são relacionadas às qualidades e deficiências internas, e das oportunidades e ameaças, que são relacionadas às tendências externas. A análise de questões relacionadas complementa a análise SWOT por permitir, através das forças e fraquezas, a definição das principais questões que o plano de marketing deve abordar.

a) *Forças*

As forças são as características positivas internas de uma empresa, e variam

de uma para outra. Dentre as principais forças que podem ser identificadas em uma empresa de artigos evangélicos destacam-se (a título de exemplo):

- Consumidores reais satisfeitos;
- Localização geográfica privilegiada;
- Força de vendas qualificada;
- Diversidade e qualidade de linhas de produtos;
- Serviços agregados valorizados pelo cliente;
- Cronograma de investimentos em melhorias internas;
- Calendário de ações promocionais e participação em eventos.

Como citado esses são apenas exemplos, e que podem inclusive se configurar em fraquezas dependendo da empresa. Cabe ao gestor analisar as particularidades mais representativas.

Os pontos fortes podem ser indicadores de vantagem competitiva e é possível ainda estabelecer uma escala de pontuação de seu empreendimento no mercado (por exemplo 5 para muito forte a 1 para muito fraco) para avaliar: participação relativa de mercado, competências principais, posição em custos; qualidade de produtos e serviços; conhecimento de mercado, administração, entre outros que julgar relevante para que seja possível visualizar de forma mais precisa como está frente ao mercado e concorrência.

b) Fraquezas

As fraquezas são as características internas a melhorar em uma empresa, e assim como as forças variam de uma para outra. Dentre as principais fraquezas que

podem ser identificadas em uma empresa de artigos evangélicos destacam-se (a título de exemplo):

- Insuficiência de ações de marketing;
- Espaço físico limitado e com alto custo de locação;
- Imagem e marca não estabelecidas;
- Estratégia de Comunicação mal planejada;
- Parcerias inexistentes;
- Disponibilidade em estoque (para mais ou para menos);
- Giro de funcionários;
- Insuficiência de dados referenciais sobre o mercado;
- Falta de capacitação de funcionários e gerência;

Volta-se a afirmar que são apenas exemplos, e que podem inclusive se configurar em forças dependendo da empresa. Cabe ao gestor analisar as particularidades mais representativas.

Com base nas fraquezas identificadas deve-se elaborar estratégias para minimizá-las ou neutralizá-las, algumas a curto e médio prazos e outras ainda em longo prazo. É preciso pensar quais medidas devem ser adotadas, quais recursos serão necessários para mudanças e estabelecer responsáveis para execução das ações previstas.

c) Oportunidades

As oportunidades referem-se aos fatores externos à empresa e que podem ser aproveitadas para aprimorar o negócio e estabelecê-lo mais fortemente no

mercado. Tal como nos itens anteriores seguem alguns exemplos de oportunidades para empresas de artigos evangélicos:

- Distribuição e logística;
- Forma de pagamento facilitadas por operadoras de crédito;
- Qualidade dos produtos pela tecnologia empregada na fabricação;
- Política interna;
- Redução ou isenção de impostos em livros, etc.;
- Mercado potencial crescente;
- Aumento do consumo das classes C e D;
- Novos adeptos a religião evangélica pelas classes A e B que se configuram em novos clientes potenciais.

Compete a cada empresa identificar as oportunidades e agregá-las as suas estratégias de crescimento e expansão. Cabe aqui ressaltar que com os efeitos da crise econômica mundial e nacional ainda oscilantes o gestor do empreendimento deve buscar soluções criativas para transformar situações externas em oportunidades e estimular a criatividade e inovação dentro de sua equipe.

d) Ameaças

As ameaças referem-se aos fatores externos à empresa e que podem interferir nos processos e/ou nos resultados do negócio. Tal como nos itens anteriores seguem alguns exemplos de ameaças para empresas de artigos evangélicos:

- Mudanças no cenário político e econômico;
- Mudanças culturais e de orientação religiosa;

- Desvalorização ou depreciação da localização do ponto;
- Concorrentes desleais e entrantes.

Ao identificar as ameaças que podem influenciar o empreendimento é necessário investir em estratégias preventivas ou corretivas para barrar seus efeitos.

Para visualização tanto de ameaças quanto de oportunidades é possível mensurar através de indicadores de atratividade da indústria quais fatores podem ser muito favoráveis e quais podem ser muito desfavoráveis estabelecendo uma escala de pontuação de atratividade do mercado (por exemplo, 5 para muito favorável a 1 para muito desfavorável) para avaliar: tamanho de mercado e crescimento; sazonalidade; fatores tecnológicos; intensidade da concorrência; oportunidades e ameaças; necessidades de capital; rentabilidade da indústria; fatores macro ambientais.

e) Análise de questões relacionadas

A partir da análise SWOT é possível levantar algumas questões relacionadas que visam direcionar os próximos passos. Seguem, a título de exemplo, algumas questões:

- Deve investir mais em ações promocionais para se equiparar / superar os concorrentes no sentido de atrair mais consumidores efetivos?
- Deve continuar com o sortimento de produtos atuais?
- É possível diversificar os canais de distribuição, partindo para o e-commerce?
- Pode investir em fidelização com CRM e programas de descontos?
- Investir em capacitação de mão de obra para melhorar o atendimento?

4.2.4 Direcionamento estratégico

- Missão da empresa

A missão é o componente que exprime as responsabilidades e aspirações da organização junto ao ambiente e define o negócio e campo de atuação. Demonstra qual o propósito, a direção e a oportunidade definidos pela empresa. Reúne um limitado número de metas, ressalta as principais políticas e valores e diferenciais competitivos.

É importante considerar a situação atual e futura para sua formulação. Também deve-se tomar cuidado, no segmento em questão, para não confundir negócio com espiritualidade. Mesmo que a formação pessoal e religiosa dos gestores possa influenciar sua maneira de gerenciar é necessário ter claro que a empresa possui fins mercadológicos e de lucro (a menos que se configure como uma entidade sem fins lucrativos, organização não governamental, ou afins) e, portanto, deve demonstrar o que se pretende desenvolver dentro desse contexto.

Com o passar do tempo a missão pode mudar e deve ser revista e reformulada quando for necessário.

- Visão da empresa

A visão é uma declaração que exprime as expectativas e desejos da organização, em uma posição futura. É o que se sonha para o negócio, é mutável, possui geralmente uma previsão de tempo e um campo de atuação.

Para empresas de artigos evangélicos a visão, tal qual a missão, deve ser formulada com expectativas mercadológicas, em que as pretensões religiosas sejam, quando pertinentes, resultado dos objetivos empresariais pretendidos.

- Definição do público-alvo e segmentação

Para as empresas de artigos evangélicos o seu público-alvo já está claramente definido. Dentro dos critérios de segmentação de mercado o público-alvo em questão insere-se na segmentação psicográfica por valores. Porém, ainda é possível aplicar o marketing de nicho que é identificar esse grupo de pessoas em subsegmentos.

Por exemplo, é possível definir estratégias para evangélicos históricos e/ou pentecostais distintamente; ou estratégias para evangélicos (manutenção da fé), de outras religiões (curiosidade/simpatia) e sem religião (presenteiam parentes /amigos evangélicos) atraindo esses clientes com artigos que tenham a ver com suas características. Pode-se ainda dividir o público alvo em questão por idade (conceito jovem / tradicional), por classe, entre outros.

A definição de nichos não é fundamental, mas pode se configurar em uma estratégia de posicionamento da empresa e tende a direcionar desde o layout da loja aos produtos oferecidos e até a estratégia de comunicação.

- Definição do Posicionamento de Mercado

O posicionamento, como define Kotler (2005, p.220) é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar de destaque na mente do

mercado-alvo. Deve-se considerar qual a necessidade que esse posicionamento aborda e por que os clientes valorizam essa posição.

Para as empresas de artigos evangélicos é interessante definir qual benefício ou característica é forte em si, o que agrega valor para o cliente que as concorrentes não tem ou não são tão boas quanto. Isso porque a similaridade entre essas empresas é muito grande e atualmente é difícil definir um posicionamento claro de cada uma delas. A definição de posicionamento nesse mercado passa a ser fundamental para atingir vantagem competitiva.

O posicionamento pode mudar devido a redefinição de estratégias e até mesmo da missão da empresa.

▪ Gestão da Marca

A marca auxilia a fixar o posicionamento na mente do cliente, e pode ser um nome, termo, signo, símbolo ou desenho, e pode ser uma combinação desses elementos.

A gestão da marca é importante para torná-la uma referência da empresa e até mesmo referência para aquele determinado tipo de produto.

Atualmente existem no mercado evangélico marcas expressivas de algumas linhas de produtos como o Smilinguido e Mig e Meg; alguns fornecedores referenciais como Luz e Vida, Sociedade Bíblica do Brasil, Editora Central Gospel, entre outras.

Para empresas de artigos evangélicos que atendem o consumidor final é importante disponibilizar produtos de marcas e fornecedores / distribuidores famosos. Porém, é essencial criar e gerir a sua própria marca como empresa,

desenvolvendo a identidade da marca com decisões relativas a nome, logotipo, cores, slogan e símbolo. Essa construção de identidade deve estimular os clientes a criarem vínculo com a marca e, por conseguinte, com a empresa.

- Estratégia global da empresa

A estratégia global da empresa contempla a descrição das áreas chave para direcionamento de atuação. Descrever a estratégia de investimento estabelecendo valores e prazos e os objetivos a serem alcançados com esse investimento; descrever a estratégia competitiva (baseada em custo, diferenciação e/ou focalização) e as abordagens para obter vantagem competitiva.

- Estratégias funcionais

As estratégias funcionais referem-se a produtos (quantidade, qualidade, variedade, preço, estoque), marketing (estratégico, tático, operacional), vendas (equipe, estratégias), finanças (faturamento, lucratividade, investimentos), recursos humanos (plano de cargos e salários, capacitação).

4.2.5 *Objetivos e Metas*

Os objetivos são as definições de onde se quer chegar, o que se pretende realizar. As metas quantificam os objetivos com medidas como volume de vendas, quotas de mercado, índice de satisfação do cliente. Os objetivos e metas devem vislumbrar uma situação desejada, mas passível de ser alcançada. Devem estar

alinhados a missão e ao posicionamento da empresa, como meios para alcançá-los e mantê-los.

Exemplo:

objetivo - Conhecer o perfil do consumidor atual para fidelização

metas - Colher informações de, no mínimo, 80% dos clientes efetivos através de pesquisa; Criar um banco de dados com cartão fidelidade.

É possível definir objetivos e metas para cada área estratégica e funcional, mas deve-se focar nas principais necessidades e interesses da empresa, não criando um número tal que não seja possível realizar dentro dos prazos previstos. Deve-se considerar que para colocar em prática é necessário recursos humano e financeiro suficientes. Lembrando aos empresários de artigos evangélicos que tais objetivos e metas devem ter cunho mercadológico, não confundir com pretensões ministeriais.

4.2.6 Estratégias de Marketing

As estratégias de marketing visam atender aos objetivos propostos a partir do delineamento de ações específicas. Estão divididas em plano de jogo e programas de ação.

- Plano de jogo

O plano de jogo determina a estratégia geral de marketing. Seguem os aspectos relacionados e exemplos específicos para as empresas em questão:

- Mercado alvo: Público evangélico, com ênfase em consumidores de determinadas idades e classes sociais.
- Posicionamento: Ser a melhor empresa do segmento em qualidade ou em preços baixos ou que oferece a melhor combinação em produtos e serviços ou o melhor ambiente, etc.
- Linha de produtos: Manter/ampliar/diminuir o sortimento, promover uma linha específica agregar/retirar serviços.
- Preços: Preço mais baixo ou melhor custo benefício ou com valor maior que remeta um melhor padrão de qualidade.
- Pontos de distribuição: manter na própria loja e/ou abrir e-commerce e/ou venda por encomenda.
- Força de vendas: Aumentar qualificação dos funcionários e/ou plano de cargos e salários e/ou nova estratégia de vendas/abordagem.
- Promoção: Realizar ações de comunicação focadas na estratégia de posicionamento.
- Pesquisa de mercado: Investir em pesquisa de marketing para melhorar o conhecimento sobre consumidor, sobre tendências e para análise dos concorrentes.

- Plano de ação

O plano de ação é o detalhamento das estratégias adotadas no plano de marketing. Podem ser estruturados da seguinte forma: linhas estratégicas, programas, projetos e ações. Para visualização do plano de ação é possível criar um quadro resumo que também contempla a posição atual, o responsável, o prazo e o

custo de cada projeto.

As linhas estratégicas são determinadas de acordo com os objetivos e metas estabelecidos nos níveis estratégico, tático e operacional. Servem para organizar os programas de acordo com as afinidades para se atingir de um objetivo.

Os programas por sua vez são abrangem todos os projetos necessários dentro da linha estratégica proposta. Cada projeto contém a especificação de ações, prazos, responsáveis e custos.

Por exemplo:

objetivo - Conhecer o perfil do consumidor atual para fidelização

metas - Colher informações de, no mínimo, 80% dos clientes efetivos através de pesquisa; Criar um banco de dados com cartão fidelidade.

Linha Estratégica - Amigo consumidor - visa atender objetivos e metas através de programas e projetos que visam a busca do conhecimento dos consumidores reais e a fidelização dos mesmos. A satisfação dos consumidores reais será um meio de atrair os potenciais pretendidos.

Programa: Caracterização do Cliente - visa traçar o perfil do cliente efetivo para desenvolver ações de fidelização

Projeto 1: Pesquisa com consumidor

Ação: Desenvolver um cadastro de clientes com questões sobre perfil demográfico, motivação de consumo, interesses, etc. Esse cadastro será aplicado a cada cliente que efetivar a compra, de caráter não obrigatório. Oferecer algum benefício ou incentivo como cartão fidelidade ou cupom de desconto.

Projeto 2: Banco de dados

Ação: através dos cadastros criar um banco de dados que contenha informações sobre últimas compras, pontos no cartão, etc, formando um CRM.

Uma linha estratégica pode ter mais de um programa e esse, por sua vez, mais de um projeto. Lembrando que deve-se ter cautela na formulação de cada um. Deve-se ser prático e objetivo, prevendo custos e pessoas responsáveis. O estabelecimento de prazos é fundamental pois permite não apenas se atingir dos objetivos, como a reavaliação da situação e o delineamento de novas previsões de atuação.

O quadro demonstrativo do plano de ação pode ter o seguinte formato, para melhor visualização e praticidade na condução e controle:

QUADRO RESUMO DO PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING						
LINHAS ESTRATÉGICAS	PROGRAMAS	PROJETOS	AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	CUSTOS
Quadro resumo – Fonte: a autora.						

4.2.7 Gestão do plano estratégico de marketing

O plano estratégico de marketing para ser bem sucedido necessita de uma gestão eficaz, em que toda a equipe esteja envolvida e acredite nos resultados possíveis com a execução dos passos previstos.

A gestão de recursos financeiros, materiais e humanos é fundamental para não incorrer em erros, ao contrário, saber investir da maneira certa e no momento certo contribuirão para o êxito. Todo planejamento estratégico de marketing deve estar alinhado com o planejamento estratégico total da empresa, não se atendo ao departamento de marketing, mas englobando o todo da organização.

As empresas de artigos evangélicos, normalmente de pequeno e médio porte,

devem estar atentas ao processo de implementação do plano, sendo que nele só devem estar contidos objetivos realistas e passíveis de serem alcançados dada a totalidade de recursos disponíveis.

4.2.8 Avaliação e controle

A avaliação e o controle permitem reduzir a diferença entre o desempenho esperado e o desempenho real, e devem ser compostos por ações corretivas e preventivas.

Para avaliar a efetividade do plano estratégico de marketing é indicado estabelecer um controle trimestral para verificar se os resultados planejados estão sendo obtidos e corrigir desajustes.

Esta etapa prevê que periodicamente seja examinado se os recursos estipulados estão sendo suficientes para cobrir as despesas de implementação. As estratégias também devem ser constantemente avaliadas de acordo com o monitoramento do ambiente, a fim de potencializar as oportunidades de mercado e evitar desperdícios financeiros, de tempo e de esforços.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O marketing estratégico hoje não se detém apenas a um departamento, mas deve fazer parte da estratégia global de qualquer empresa. Observa-se, contudo, que muitas empresas, em especial do segmento de artigos evangélicos, não desenvolvem um planejamento de marketing adequado, destinam poucos recursos para o departamento e acabam por se utilizar de ações limitadas.

Como explanado no referencial teórico o marketing estratégico permite a empresa monitorar a evolução do mercado, e assim identificar os diferentes produtos e serviços mais atrativos para os consumidores atuais e quais poderiam transformar os consumidores potenciais em efetivos. Além disso, a análise constante do ambiente permite prever mudanças, e criar novas oportunidades de negócios.

Com base nesses conceitos observou-se que o mercado de artigos evangélicos configura-se em um segmento de grandes oportunidades, não apenas pelo crescente número de adeptos dessa religião, mas também pelas características de consumo tanto de itens de literatura quanto de entretenimento e acessórios.

Durante o desenvolvimento desse trabalho ficou notória a escassez de informações de mercado, principalmente sobre o perfil do consumidor, e a falta de monitoramento do ambiente que permitiria a essas empresas potencializar suas vendas e desenvolver estratégias de retenção de clientes, fortalecerem a marca e criarem diferenciais competitivos.

Ao analisar esse contexto surgiu a idéia de mostrar o marketing estratégico como orientação para empresas de artigos evangélicos, a fim de que alcancem um nível mais profissional de atuação com direcionamento para o mercado.

A idéia é de que o material aqui presente poderia ser transformado em uma cartilha que pudesse ser acessível às empresas de interesse. Para tanto, seria necessário adaptar o conteúdo para uma linguagem mais simples e incluir um gama de recursos maior, com modelos de matrizes, tabelas, gráficos e ferramentas de marketing que sejam facilmente inseridas no planejamento das empresas e clarifiquem questões básicas como onde se está, aonde se quer chegar e como atingir isso.

Também faz-se necessária a sensibilização desses empresários para a importância do marketing estratégico e de que o planejamento pode ser crucial para que se estabeleçam no mercado com diferenciais fortes, com posicionamento adequado na mente do cliente e com vantagens competitivas que realmente o assegurem em face das constantes mudanças no ambiente e no comportamento do consumidor.

REFERÊNCIAS

BERNARDEZ, G. **Marketing para Pequenas Empresas**: Dicas para a sobrevivência e crescimento do seu negócio. Blumenau: HB editora e Sebrae, 2005.

CRAVENS, D. W; PIERCY, N. F. **Marketing Estratégico**. 8ª ed. São Paulo: McGraw-Hill editora, 2007.

CUNHA, M. N. **Explosão Gospel**: um olhar das ciências humanas sobre o cenário evangélico no Brasil. Rio de Janeiro: Mauad Editora, 2007

FOLHA DE PERNAMBUCO. **Mercado Gospel Cresce em Ritmo Acelerado**. Disponível em: <<http://www.folhape.com.br>>. Acesso em 15 de maio de 2009.

HITT, M. A; IRELAND, R.D; HOSKISSON, R.E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Thomson editora, 2003.

ILHA REVISTA DE ANTROPOLOGIA. **Lojas de Artigos Evangélicos**: uma pesquisa sobre consumo religioso. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br>>. Acesso em 19 de maio de 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Tendências Demográficas**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em 15 de maio de 2009.

KOTLER, P. **Marketing Essencial**: Conceitos, estratégias e casos. 2ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: A edição do novo milênio. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 7ª ed. Rio de Janeiro: LTC editora, 1999.

KOTLER, P; HAIDER, D. H. E REIN, I. **Marketing Público**: como atrair investimentos, empresas e turismo para cidades, regiões, estados e países. São Paulo: Makron Books, 1994.

LAS CASAS, A. L; GARCIA, M. T. **Estratégias de Marketing para Varejo:** Inovações e diferenciações estratégicas que fazem a diferença no marketing de varejo. São Paulo; Novatec editora, 2007.

LUCIO, N.J. **Planejamento Estratégico:** pequenas e médias empresas. Disponível em: <<http://www.brandme.com.br>>. Acesso em 3 de abril de 2009.

NOSÉ, A. J. **Marketing Internacional uma Estratégia Empresarial.** São Paulo: Thomson editora, 2004.

PEQUENAS EMPRESAS E GRANDES NEGÓCIOS. **A fé Alavanca as Vendas.** Disponível em: <<http://www.globo.com>>. Acesso em 15 de maio de 2009.

REVISTA CONSUMIDOR CRISTÃO. **Dicas para Lojistas.** Disponível em: <<http://www.consumidorcristão.com.br>>. Acesso em 15 de maio de 2009.

RICHES, R. **Marketing:** uma visão brasileira. 12ª ed. São Paulo. RReCA editora, 2000.

SEMENIK, R.J; BAMOSSY, G.J. **Princípios de Marketing.** São Paulo: Makron Books editora, 1995.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS. **Como Elaborar um Plano de Marketing.** Belo Horizonte, 2005.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS. **Livraria e Papelaria.** Curitiba, 2003.

TELMA, R. R. **Marketing Estratégico:** apostila do curso de especialização em marketing. Curitiba, 2005.

TELMA, R. R. **Roteiro para Elaboração do Plano de Marketing.** Curitiba, 2005.

ZENONE, L. C. **Marketing Estratégico e Competitividade Empresarial .** São Paulo: Novatec editora, 2007.

WESTWOOD, J. **O Plano de Marketing.** 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1996.